



上海体育场馆的经营与管理创新

——借鉴上海大剧院经验

张 蓓¹, 黄海燕², 方春妮³

摘要: 在全面分析上海大剧院经营与管理经验的基础上, 结合上海体育场馆经营管理的现状, 提出了深化管理体制, 探索多种管理模式; 以市场为导向, 按市场客观规律办事; 注重场馆的品牌建设, 实现从场馆运营到品牌运营的转变; 利用体育场馆的硬件优势, 全力整合各种资源等多条实现上海体育场馆经营与管理创新思路。

关键词: 上海; 体育场馆; 大剧院; 创新

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2009)04-0032-03

Operation and Management Innovation of Shanghai Sports Facilities

----- On the Experience of Shanghai Grand Theatre

ZHANG Bei¹, HUANG Hai-yan², FANG Chun-ni³

(Shanghai Science Research Institute of Sports, Shanghai 200030 China)

Abstract: On the basis of the operation and management experience of Shanghai Grand Theatre and the status quo of the operation and management of Shanghai sports facilities, the article sets forth new measures for operational and managerial innovation of Shanghai sports facilities such as deepening the management system reform and seeking for more managerial modes, following market-oriented laws, paying attention to the brand construction of the facilities and turning facility operation into brand operation, integrating multiple resources by taking advantage of the facility hardware.

Key words: Shanghai; sports facilities; Grand Theatre; innovation

1 引言

体育场馆是体育发展的重要依托, 场馆的经营开发是体育产业的重要组成部分。虽然近年来上海坚持体育场馆向社会开放, 并在场馆的建设和运营方面进行了积极探索, 部分体育场馆的运营状况有了较大改观, 产生了较好的经济效益和社会效益。但大部分体育场馆的经营与管理状况不太理想, 经营收入偏低, 管理水平落后, 使得相当一部分体育场馆不能很好地适应形势发展的需要, 勉强维持, 政府负担也很重。为此, 我们亟需积极学习借鉴国内外场馆的先进管理理念和经验, 增强服务能力, 创新经营管理方式, 提高专业化水平, 不断探索适合上海实情的体育场馆运营的思路和方法。当前, 文化产业与体育产业一样, 也在进行体制上的改革, 大剧院、剧场等文化场馆设施也同样面临着在市场经济条件下的经营与管理问题, 但从目前情况看, 总体而言, 文化场馆的经营管理现状要比体育场馆好, 它们的一些经验很值得我们去学习和反思, 上海大剧院就是一个成功的典范。因此, 本文拟对上海大剧院的经营、管理状况进行剖析, 旨在为上海体育场馆经营和管理的创新提供参考。

2 上海大剧院运营与管理分析

2.1 上海大剧院概况

上海大剧院的建设始于 1993 年, 建筑物位于上海市中心

的人民广场, 建筑造型独特、优雅, 是上海市标志性建筑之一。上海大剧院由市政府选址立项、市有关部门投资 10 亿元人民币建立而成, 建成之后, 市政府对大剧院的定位和管理提出了一系列要求: 一, 要为提高上海的声誉、加强上海与世界主要城市交流, 吸引全世界更多的目光关注上海、关注中国做出贡献; 二, 要成为国际认同的优秀演艺中心和国际交流的窗口; 三, 要为丰富上海市民的精神文化生活, 提高他们的艺术欣赏水平做出努力(具体讲, 要常年有演出, 每年上演 250 场节目; 节目形式以歌剧、芭蕾舞、交响乐为主; 演出主体为国外、国内、本市 3 类剧院团各占 1/3); 四, 要进入市场, 企业化运营, 自主经营、自负盈亏, 自己养活自己。

目前, 上海大剧院的体制为事业单位企业化管理, 直接隶属于上海文广影视集团; 现有员工 300 多人(中层以上的管理者约占 10%), 其中有事业编制的人员占 10%, 其余均为合同聘任人员。大剧院实行总经理负责制, 下设艺术中心、管理中心和经营中心, 剧院正、副总经理各兼任一个中心的总经理。其中艺术中心即“上海大剧院艺术中心”, 是 1996 年 11 月注册的企业法人单位, 本身就是文化企业, 自主经营、照章纳税。其余两个中心为二级机构, 非独立法人实体。大剧院自 2001 年起, 受委托管理上海广播交响乐团、上海芭蕾舞团和上海国际演出总公司 3 个单位。大剧院每月基本经费支出约为 300 万元。

收稿日期: 2009-10-18

第一作者简介: 张 蓓, 女, 副研究员。主要研究方向: 体育社会科学。

作者单位: 1. 上海体育科学研究所, 上海 200030; 2. 上海体育学院 体育赛事研究中心, 上海 200438; 3. 湖北大学体育学院, 湖北 430062



2.2 上海大剧院运营与管理现状

上海大剧院遵照市委、市政府的要求,制定了20字经营管理方针,即:节目是龙头,市场是导向,经营是核心,管理是基础。他们认为,剧院本身相当于剧目交易场所。卖方是剧团,买方是观众,剧院一手托两家,是有固定资产的中间商。组织好的节目,就如同组织好的货源;没有好的节目,就像没有好货的商场;服务好就应使顾客和院团都称心满意,要做到良好的服务就要靠严格、规范、科学的管理做支撑。在这一经营管理方针的指导下,近几年,上海大剧院在具体做法上进行了探索和创新,从实际行动上对20字经营管理方针进行了很好地解释,走出了一条适合自身在市场经济下健康发展的道路。

节目是龙头。提前半年确定演出日程,这样才能占领市场先机。为此,大剧院下设演出部、二部、三部,在寻找节目方面各有重点。为了实现上海大剧院“为经典剧目和高雅艺术演出提供巨大舞台”的要求,剧院采用与北京、广州、香港及亚洲一些城市联手引进世界顶级艺术院团和艺术家的做法,分担演出团体的巨额演出和国际旅运费开支。经过多个项目的合作,逐步开发形成了庞大的亚洲巡演网络,成为海外艺术团亚洲巡演中的重要一站。上海大剧院还与国内优秀演出团体和演员签约,成为他们的演出经纪机构,并有计划地安排签约院团和演员在大剧院进行演出,积极向海外推广介绍。此外,上海大剧院还积极参与亚洲各国和地区的艺术节庆活动,密切交往、增进了解、建立联系,在相互交往中吸收养分,了解国际运行规则和惯例,积极宣传交流演艺信息,推广介绍演出团体和人员,切磋管理经验,学习、选择、创办有特色的艺术节庆活动。

市场是导向。上海大剧院负责人认为,走市场,就有风险,这就要求不仅要研究市场,还要善于培养市场,引导市场。他们将其市场策划销售部门确定为演出走向市场的主导部门。赋予它3项重要职能:第一,对年度演出定位和单项演出剧目的预测和决策职能;第二,对演出剧目做出市场营销宣传与票务推广方案并付诸实施的策划职能;第三,对已完成的演出个案及时做出市场信息反馈与分析的指导职能。这样就保证了市场策划人员全程参与项目运作,并有权对市场关注程度低于一定比例的项目说“不”,提出取消或延期实施的建议。上海大剧院对项目的取舍,实施“项目流程签转”制度,市场部、舞台部、财务部、办公室,都要对项目部的策划书签署意见,力保决策的科学、正确。如意识到有可能赔的项目一般不做,以求每场演出能获得应有的市场效益。上海大剧院很重视每场演出后的总结与改进,演出结束后,市场策划人员的工作仍在继续,他们需要根据票房开票记录和观众购票信息向项目策划和宣传部门递交市场报告。项目策划人员从来自市场的准确分析中,找到今后的工作目标。为了规避演出市场的各种风险,应对同业间的竞争压力,上海大剧院经过努力,现在可以做到提前半年排定剧院的演出日程。这样做有利于寻找相应的观众群体和市场,有利于剧目宣传与票务销售,有利于规范操作和与国际惯例接轨。上海大剧院还在积极开拓市场,建立票务销售网络,统一形象标识,提供即时售票服务,从而形成独立于其它剧场或演出单位的营销渠道。

经营是核心。项目的组织与实施、市场的策划与销售是

剧院工作的主流和核心。而对剧院有形、无形资产的经营,则是支撑剧院持续发展、可以大有作为的又一块天地。这方面做的好可以与主业相互支持、相得益彰。上海大剧院的开发项目多种多样,还借助剧院的品牌效应,与企业合作或联姻,利用双方认同的经营理念开展活动,现已与可口可乐中国公司、上海烟草集团、上海通用汽车等知名企业建立长期良好的合作关系。

管理是基础。上海大剧院充分认识到管理是基础,管理是服务,管理出效益的道理,并一丝不苟地认真实践。在管人方面,他们深谙此道,明确提出严格管理、友情操作,力求妥善处理好一个事物的两个方面:一方面,对员工实行合同聘任,有严格的业务指标、经济指标和服务要求,部分岗位实行末位淘汰制;另一方面,为员工创造学习、培训、提高的机会和实行完成指标给以重奖的激励机制,对于新人,他们有各种上岗培训,业务人员轮流出国学习、培训3个月至半年不等。涉及引进大型剧目,中层以上的管理人员要走出国门去观摩,为其参与项目决策创造条件。在管事方面,国际的管理水准、规范的操作和国际标准,始终是上海大剧院追求的基准目标。剧院一直在寻求规范管理剧院的模式,曾学习借鉴过酒店等级管理、民航服务管理等,指导思想就是要追求最先进的管理模式。2000年上半年,剧院决定对除财务以外的全院各部门,实施ISO 9002国际质量管理体系贯标认证。

2.3 上海大剧院运营与管理小结

通过剖析上海大剧院的经营和管理使我们看到,由于社会转型,导致传统管理体制、运行机制必须发生相应变化,市政府适时对所属单位提出了市场运作的要求。上海大剧院抓住机遇,积极引入竞争、激励、淘汰、公平、公开等市场机制,大胆通过市场配置演艺资源,主动开发、培育演出市场,努力探索符合市场经济规律、寻求持续经营高雅艺术殿堂的运行模式。具体可以总结为以下几点:第一,遵循市场规律,严格按市场规律办事;第二,整合优势资源,经营大剧院品牌;第三,重视规范化管理,追求管理中的先进理念和超前意识;第四,注重与时俱进,强调改革创新。

以上总结的这几点经验是上海大剧院在多年经营和管理过程中积累下来的,而且经过实践证明是行之有效的,它将对上海体育场馆经营和管理的创新有很强的指导和借鉴意义。

3 上海体育场馆经营与管理现状

上海现有体育场馆60余个。1997年举行第八届全国运动会时,上海共投入56亿元,新建和改建了38个体育场馆。从那时起上海开始了较大规模的开发体育场馆“赛后效应”探索,使部分场馆走上了“以场养场”的体育产业化之路。

八运会为上海的探索开了个好头,在国内运动会的运作中第一次实现了赢利。为八运会兴建的可容纳8万观众的新体育场,现在已远不能用“体育”涵盖其功能,除大型体育比赛外,还经营着大量“边缘产业”,像国际艺术节、上海旅游节和大型演唱会等。有万人体育馆之称的上体育场馆也改建成既可比赛又可演出的上海大舞台。两个场馆还定期举办人才交流会,场馆前的广场文化更是持续不



断，还成了上海最大的旅游集散地。

除比赛外，上海场馆肩负全民健身业余训练和经济产业开发的责任。但即便是红火如足球，全国唯一一个专业足球场——虹口足球场，靠自身运作，依然只够勉强“还息”和“养人”，还贷和承担维护费用几无可能。深究之下，是场馆建设和经营未完全按市场经济要求进行所致，而机制和体制改革的推进又面临着人员压力和业余训练职责承担双重困扰，上海目前已将深化场馆改革列为很主要的任务之一。

4 上海体育场馆的经营与管理创新

4.1 深化管理体制的改革，探索多种管理模式

体育场馆管理体制的改革对体育场馆的经营既有支撑力，又具有约束力。好的体育场馆管理体制可以有力地促进体育场馆的经营，不当或不顺的管理体制则会阻碍体育场馆的运营。目前，上海体育场馆面临的最根本问题还是管理体制上的问题，因此，深化体育场馆管理体制的改革是体育场馆走出“困境”的先决条件，要不断探索体育场馆管理的新模式，论证国有企业集团化管理模式、私营企业承包经营管理模式、理事会管理模式以及内部承包经营模式的合理性及可行性，加快人事制度改革，加大对社会资本参与体育场馆经营的扶持力度，不断优化资源配置，努力构建一个管办有序、充满活力、群众满意的体育场馆经营管理的新格局。

4.2 以市场为导向，按市场客观规律办事

上海的体育场馆，尤其是一些大型场馆，基本是由政府出资建设，属于公共场馆的范畴，运营过程中一定要注重社会效益，但另一方面，由于体育场馆是在市场经济条件下运营，故也要注重经济效益，因此，上海体育场馆的经营和管理要以市场为导向，按市场规律办事，要仔细研究市场，准确把握市场的动态，并根据市场情况，适时改变自己的经营策略；要在满足服务社会的前提下，对投资或举办的每一个项目进行认真评估，赢利的项目才做，尽量减小运作成本；要组建专业的、现代化营销队伍，直接面向市场。

4.3 注重场馆的品牌建设，实现从场馆运营到品牌运营的转变

上海的体育场馆有着良好的品牌，八万人体育场、上海体育馆、虹口足球场等在全国乃至世界都小有名气，但这种名气主要来源于硬件设施，因此，我们还要在软件的建设上打造品牌，强化品牌意识，长久保持对利益相关主体的信誉度和吸引力，进一步提升场馆品牌的含金量，以活动造品牌，以服务保品牌，并通过体育场馆的品牌运营带来更大的盈利空间，积极探索通过品牌融资的方式，利用场馆的品牌优势，吸纳社会资本，加强国际合作，使上海体育场馆进入更加良性健康的发展之路

4.4 与时俱进，在体育场馆经营和管理上不断创新

在当前的新形势下，上海体育场馆的经营和管理面临着诸多矛盾和问题，因此，必须从思维方式到经营管理理念上进行转变，要开拓进取求创新、与时俱进谋发展，要在管理体制、经营方法和手段以及产品和服务项目的设计等方面进行改革和创新，始终跟着时代的步伐，适应社会的需要、大众的需要以及市场的需要。

4.5 利用体育场馆的硬件优势，全力整合各种资源

上海体育场馆的硬件设施条件在全国乃至世界都堪称一流，但要使这些场馆在市场上获得持续的竞争优势，就必须尽最大可能对体育场馆行业上游、中游和下游的资源进行充分整合，构建体育场馆经营中的产业链，发挥其联动、互动和聚合的效应。加强与体育竞赛活动、群众体育活动、文艺活动、大型会展活动等组织者的联系与沟通，建立长期、友好、双赢的合作关系，进一步扩大场馆运营市场；进一步与国际体育组织、国内体育组织等体育赛事的拥有者接触，积极申办或打造体育场馆自己举办的、有市场需求的品牌赛事；探索与体育中介公司、文化中介公司、媒体公司等中介机构合作，共同打造和培养品牌赛事、优秀运动员、歌星等。此外，还要考虑对区域资源进行整合，立足上海、面向全国、放眼世界。

4.6 高度重视场馆功能及用途的多样性开发，增加盈利点

随着社会经济的发展，体育场馆的功能和用途已经远远超出了体育的范畴，尤其像八万人体育场、上海体育馆、虹口体育场等位于市中心地带的体育场馆，可利用和开发的资源丰富，因此，一定要重视对场馆功能及用途的多样性开发，积极拓展竞赛表演市场，全面提高全民健身服务水平、培育和发展体育培训业、充分挖掘场馆的多种经营能力，进行出售体育场馆冠名权的探索，要学习北京工体的先进经验，充分利用场馆设施优势，根据场馆的特点，涉足休闲娱乐、旅游、餐饮、商业、广告、会展、中介等相关业态，形成以体育、文化、旅游等现代服务业为主的产业链。

4.7 推进体育场馆的科学化管理，实现内部管理市场化

科学规范化的管理是上海体育场馆生存之本，因此，一定要加强内部管理，强化内控制度，调整机构设置，节约管理成本。在可能的情况下，将体育场馆的管理体系与方法与国际接轨，实施ISO 9002国际质量管理体系贯标认证。采取内部模拟科学化管理，按照资助经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的要求，在保持一级法人不变的前提下，将各场馆或场馆的不同功能区作为经营主体推向市场。合理规划各经营主体的责、权、利，明确责任指标，实行项目化管理，签订项目责任书。

参考文献

- [1] 吴社勤. 上海文化产业发展案例分析[EB/OL]. <http://wgj.sh.gov.cn/node2/node741/node743/node763/node1070/u1a29141.html>
- [2] 赵兰英. 上海大剧院何以能自己养活自己[J]. 中外文化交流, 2000, (02)
- [3] 钱世锦. 努力按市场规律办好上海大剧院[J]. 上海艺术家, 2000, (02):
- [4] 郭肖兰. 探索文化产业体制改革之路——准公益性演出场馆经营管理模式浅析[J]. 商场现代化, 2005, (18)
- [5] 李梁华. 对我国公共体育场馆经营现状与对策的研究[J]. 企业经济, 2006, (04)

(责任编辑: 陈建萍)